

“CAF – Consultoría de Administración y Finanzas”

Parte II

PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

Alumno: Luis Flores Villa
Profesor Guía: Máximo Errázuriz De Solminihac

Santiago, Agosto 2021

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de negocio	5
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes	6
2.1 Industria	6
2.2 Competidores	6
2.3 Clientes	6
2.3.1 Estimación de Mercado Objetivo	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
3.1 Modelo de negocios	7
3.2 Descripción de la empresa	7
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	7
3.4 RSE y sustentabilidad	8
IV. Plan de Marketing	9
4.1 Objetivos de marketing	9
4.2 Estrategia de segmentación	9
4.3 Estrategia de producto/servicio	9
4.4 Estrategia de Precio	9
4.5 Estrategia de Distribución	10
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	10
4.7 Estimación de la demanda y proyección de crecimiento anual	10
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma	10
V. Plan de Operaciones	11
5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	11
5.2. Flujo de operaciones	12
5.3. Plan de desarrollo e implementación	14
5.4. Dotación	14
VI. Equipo del proyecto	14
6.1 Equipo gestor	14
6.2 Estructura organizacional	15
6.3 Incentivos y compensaciones	16
VII. Plan Financiero	17
VIII. Riesgos críticos	22
IX. Propuesta Inversionista	23
X. Conclusiones	24
XI. Anexos	26

Resumen Ejecutivo

Empresa

CAF es una consultora especializada en prestar asesorías integrales de Administración y Finanzas, para empresas de la Región Metropolitana.

Servicios:

Los principales servicios ofrecidos por CAF, los podemos agrupar en 4 categorías:

Asesoría y Administración: (Consultor/Director de Administración y Finanzas):

Servicio personalizado y estructurado en base a las necesidades del cliente, donde aparecen principalmente los conceptos asociados a procesos y reportabilidad de las áreas involucradas. Como resultado de estos servicios quedan establecidos protocolos y/o procedimientos de trabajo, como también los distintos informes estándares como personalizados de Administración y Finanzas. (análisis y estados financieros, balances y Estados de Resultados con la periodicidad según requerimiento del cliente).

Visibilidad: Portal de Acceso a información contable financiera, con indicadores de desempeño en ventas y finanzas, paneles de indicadores financieros, en visualización web y Mobile:

Tener toda la información actualizada y siempre disponible, con informes predefinidos y que sean accesibles por el cliente en forma simple y rápida, especialmente para requerimientos de sus clientes y proveedores.

Servicios Compartidos de Administración y Finanzas: actividades de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Sistemas de Gestión (ERP), Adquisiciones.

Entregar servicio y recursos con mejores competencias, más especializado y con un costo menor al tenerlo contratado internamente.

Gestión de Financiamiento para Capital de Trabajo: Generar y analizar las distintas propuestas de financiamiento, que se adecuen de la mejor forma a las necesidades específicas de cada cliente.

Propuesta de Valor

CAF se propone ayudar y hacer más eficientes las gestiones administrativas y financieras de sus clientes, mejorando las competencias de quienes administran el negocio, dando visibilidad de la información y soporte en forma permanente, permitiendo que cada cliente se dedique a lo esencial de su negocio ya sea a la venta y/o producción del producto o servicio y así CAF pueda convertirse en el patner clave del cliente.

Estimación de Participación de Mercado

En base a la información recopilada del SII con fecha de extracción de datos julio de 2019, en la Región Metropolitana existen 412,152 empresas. De las cuales 113,517 corresponden a pequeñas y medianas empresas. Nuestro mercado objetivo escogido corresponde a los tramos pequeña 2, pequeña 3, mediana 1 y mediana 2, que suman en total 69.290 empresas, con facturación promedio anual que va entre los MM\$205 y los MM\$2039.

Tras las investigaciones realizadas en conjunto con los resultados obtenidos de aplicación de una encuesta a 60 empresas de este segmento, hemos concluido que un 30% éstas, está dispuesta a pagar entre \$300.000 y \$450.000 por un servicio de Asesoría Integral en Administración y Finanzas. Lo que nos permite determinar cómo mercado total a 21.036 empresas, pudiendo alcanzar un 0.41% de participación en nuestro mercado objetivo, cifra similar a la que tiene nuestro competidor Adminex en este momento.

Estimamos que CAF pueda alcanzar esta participación de mercado al quinto año de Operaciones. Nuestras proyecciones apuntan a crecer a tasa de 15 a 20 nuevos clientes de Pymes de la Región Metropolitana, en términos netos anuales, es decir, considerando salidas e ingresos de nuevos clientes.

Es importante mencionar que un 85% del segmento objetivo, carece de un Gerente de Administración y Finanzas para sus empresas, adicionalmente, valoran recibir un servicio con profesionales de amplia experiencia, con alta calidad en el servicio y con cumplimiento de los plazos establecidos que permitan proyectar sus negocios.

Inversión Inicial

La inversión inicial de MM\$85 requerida, se utilizará en inversiones de equipos y muebles, campañas de marketing y capital de trabajo para el funcionamiento de los 3 primeros años.

Indicadores Financieros

Con MM\$ 85 de inversión Inicial, se obtiene una TIR del 54%, y con una tasa de descuento del 16,5% se obtiene un VAN de MM\$336.

Este proyecto ofrece también una TIR de un 46% a inversionistas que puedan aportar el 50% del capital inicial, es decir MM\$ 43, y un VAN de MM\$131.

Proyecto		Inversionista	
Inversión Inicial MM\$	85	Inversión Inicial MM\$	43
Tasa Descuento	17%	Tasa Descuento	14%
VAN MM\$	336	VAN MM\$	131
TIR	54%	TIR	46%
Payback	3.13 Años		

Como conclusión encontramos clientes dispuestos a contratar nuestros servicios, en base a la encuesta y al estudio del mercado realizado, debido a que no se encuentran satisfechos, ya sea por costos, o porque no tienen las competencias necesarias en estas áreas al interior de la empresa, y finalmente en base al análisis realizado y al resultado económico, recomendamos el proyecto ya que es altamente atractivo para ser ejecutado tanto por los socios fundadores como para incorporar un inversionista.

I. Oportunidad de negocio

Consultoría de Administración y Finanzas (CAF), ha detectado el creciente aumento de pequeñas y medianas empresas en el mercado financiero, las cuales carecen de administración eficiente debido a la multiplicidad de funciones realizadas por sus propios dueños/administradores, quienes focalizan su atención en la venta de productos, más que en los indicadores propios de sostenibilidad y liquidez de la empresa, poniendo en riesgo la permanencia y crecimiento saludable de su negocio.

CAF, es una Organización Profesional de prestación servicios Integrales de Administración y Finanzas, que tiene como objetivo principal contribuir en la toma de decisiones informada de sus clientes, aportando confianza, eficiencia, trazabilidad, generación de reportes on demand y tecnología en el estudio de su negocio. Nuestra misión es apoyarlos en entender cómo se comporta la empresa, cuál es su realidad y cuáles son sus necesidades, para estructurar un plan de tesorería y de financiamiento, el que será controlado periódicamente con la finalidad de mantener y/o mejorar los parámetros definidos.

El mercado escogido corresponde a los tramos pequeña 2, pequeña 3, mediana 1 y mediana 2, de la clasificación de 13 tramos del SII, que suman en total 69.290 empresas, con facturación promedio anual que va entre los MM\$205 y los MM\$2039.

La elección de este segmento se justifica en la alta disposición a pagar que presentan las empresas de estas categorías, pues podemos proyectar un total de 21.036 empresas dispuestas a desembolsar de sus recursos por un servicio integral de Administración y Finanzas, con valores entre M\$300 y M\$450. No obstante, existe un porcentaje dentro de nuestro mercado objetivo, que está dispuesto a pagar valores superiores a las UF12,5 estimadas a cobrar por nuestra consultora, de acuerdo con el estudio de mercado aplicado a empresas en este segmento.

Es por lo anterior que nuestra estrategia de participación en el mercado apunta a tener un 0.41% de inclusión en el mercado objetivo, llegando a tener 85 empresas activas como clientes al quinto año de operaciones, porcentaje similar al que actualmente tiene nuestro principal competidor.

Visualizamos una gran oportunidad de negocio, en la necesidad creciente de las empresas por contratar servicios Integrales de Administración y Finanzas, que sean de carácter flexible y a un bajo costo, pero a cargo de profesionales idóneos que cuenten con las herramientas necesarias para asegurar la continuidad de la empresa mediante la consultoría en Administración y finanzas, que incluye: Análisis de Costos, Proyección de Flujos de Caja y Estados financieros, Detección y Gestión del Financiamiento y Administración Contable.

II. **Análisis de la Industria. Competidores. Clientes y Mercado Objetivo**

2.1 Industria

En base a nuestro análisis por estimación de ventas, fundamentado en los datos recogidos desde el portal del Servicio de Impuestos Internos, respecto de la Actividad Empresarial, código 702000 (entre los años 2013 y 2019), hemos determinado que nuestra consultora tiene como mercado objetivo el segmento donde participan las Pequeñas empresas, encontrándonos actualmente con 5.754 competidores. No obstante, detectamos que esta industria presenta un crecimiento anual aproximado de un 8%, con utilidades sobre ventas del 30%. Dichas empresas se mantienen activas y competitivas en el mercado desde hace 4 años, por lo que podemos concluir que la tasa de creación y término de giro por cuenta de actividad económica es de un 4%. Lo anteriormente descrito, hace que esta industria sea altamente atractiva, con una rentabilidad potencial del 40%.

Análisis de la Industria PORTER (Ver detalle en parte I)

Fuerzas competitivas	Barreras de entrada	Poder de Negociación compradores	Sustitutos	Poder de negociación proveedores	Rivalidad de competidores
Indicadores	BAJA	BAJA	ALTO	BAJA	MEDIA

2.2 Competidores

En la Región Metropolitana de Santiago, existen 20.393 empresas que participan en la Actividad Empresarial recientemente descrita, con ventas anuales cercanas a los MM\$4.500.000. CAF participa en el segmento Pequeñas Empresas, con facturación anual entre MM\$60 y MM\$625. Actualmente nos encontramos con 5.754 empresas con facturación promedio anual de MM\$215, representando un 27,48% de la participación total en el mercado que participamos.

Tras el análisis de los datos recogidos desde el portal del Servicio de Impuestos Internos, respecto de la Actividad Empresarial, código 702000, hemos determinado que esta actividad económica ha tenido un crecimiento en número de participantes de un 13%, y que el volumen de sus ingresos totales ha incrementado en aproximadamente en un 8%, por lo que resulta interesante analizar los atributos y servicios ofrecidos por nuestros competidores, en busca de mejorar nuestros estándares (*Ver Cuadro Comparativo de Atributos y Servicios Ofrecidos por nuestros Competidores y Precios Promedios de sus Servicios; parte I*).

2.3 Clientes

2.3.1 Estimación de Participación de Mercado

En base a la información recopilada del SII con fecha de extracción de datos julio de 2019, en la Región Metropolitana existen 412,152 empresas. De las cuales 113,517 corresponden a pequeñas y medianas empresas, con un nivel de facturación anual promedio entre MM\$101 y MM\$2039. Nuestro mercado objetivo escogido corresponde a los tramos pequeña 2, pequeña 3, mediana 1 y mediana 2, que suman en total 69.290 empresas, con facturación promedio anual que va entre los MM\$205 y los MM\$2039.

Tras las investigaciones realizadas en conjunto con los resultados obtenidos de aplicación de una encuesta a 60 empresas de este segmento, hemos concluido que un 30% éstas, está dispuesta a pagar entre \$300.000 y \$450.000 por un servicio de Asesoría Integral en Administración y Finanzas. Lo que nos permite determinar cómo mercado total a 21.036 empresas, pudiendo alcanzar un 0.41% de participación en nuestro mercado objetivo, cifra similar a la que tiene nuestro competidor Adimex en este momento. Estimamos que CAF pueda alcanzar esta participación de mercado al quinto año de Operaciones.

Nuestras proyecciones apuntan a crecer de forma exponencial en la captación de Pymes de la Región Metropolitana, en términos netos anuales, es decir, considerando salidas e ingresos de nuevos clientes.

Es importante mencionar que un 85% del segmento objetivo, carece de un Gerente de Administración y Finanzas para sus empresas, sin embargo, valoran recibir un servicio con profesionales de amplia experiencia, con alta calidad en el servicio y con cumplimiento de los plazos establecidos que permitan proyectar sus negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios

CAF ofrece un Equipo Profesional especializado en Consultoría de Administración y Finanzas, mediante el acompañamiento y uso de sistemas tecnológicos que permiten optimizar el tiempo del Administrador/Dueño de la empresa, dando lugar al análisis objetivo de los indicadores en la toma de decisiones referentes a la operación de su negocio. Cuenta con variadas herramientas entre las que destacan el Control de Gestión, Proyección financiera, Gestión contable y de financiamiento, con el claro objetivo de convertirse en el departamento de Administración y finanzas del cliente.

Nuestra empresa busca satisfacer las necesidades Administrativas y Financieras de Pequeñas y Medianas Empresas de la Región Metropolitana, cuyas ventas anuales se encuentren entre MM\$205 y MM\$2039. Para ello, CAF ha dividido en 4 categorías sus servicios:

- Un **Servicio Básico**, que consta de Confección y Pago de Formularios de declaraciones de impuestos mensuales y anuales, más un reporte mensual de ventas de acuerdo con el requerimiento del cliente por un monto de UF 3, por mes.
- Un **Servicio Intermedio**, que adicionalmente al Servicio Básico, incorpora Estados de Resultados Mensuales, Informes de Ingresos, Egresos, Cuentas por Cobrar y Pagar y Gestiona Necesidades de Financiamiento del cliente por un monto de UF 6 Mensuales.
- Un **Servicio Full**, que incluye al Servicio Intermedio, y que agrega Balance, Flujo de Caja, Informes de Estado del Negocio con Indicadores de Desempeño, y Proyecciones para el Cumplimiento de las Obligaciones del Negocio. Por UF 12.5
- Adicionalmente, tenemos disponible un **Servicio Integral de Administración y Finanzas**, que considera todos los componentes del Servicio Full, sumando Reuniones Trimestrales para definición y seguimiento de la estrategia del cliente, Implementación de ERP, Conciliación Bancaria, y si el cliente lo requiere, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas y/o Externalización de sus Operaciones Administrativas y Financieras. Este valor dependerá de los componentes contratados por el cliente, con un valor piso 12.5 UF.

3.2 Descripción de la empresa

CAF es una Plataforma profesional de prestación de servicios Integrales de Administración y finanzas, que busca proporcionar soluciones oportunas a las PYMES de su segmento objetivo (Pymes con facturación anual entre MM\$ 205 y MM\$2039). Se caracteriza por ayudarlas a enfrentar los desafíos en la elaboración, organización, desarrollo y análisis de las áreas Administrativas-Financieras, con base en la declaración de principios definida por 4 componentes: Asesoría y administración, Visibilidad, servicios compartidos de Administración y Finanzas y Gestión del financiamiento (Ver detalle en documento parte I).

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

Nuestra empresa a través de su propuesta de valor busca diferenciarse de las demás empresas del rubro, entregando un servicio integral de Administración y finanzas basado en el desarrollo de una plataforma profesional de Consultores y Asesores financieros, en donde los clientes tendrán a disposición múltiples herramientas y servicios, a un costo menor de los establecidos en el mercado actual.

Respecto del crecimiento y proyección de nuestra empresa, pensamos captar nuevos clientes en las mismas zonas geográficas que participen los primeros socios, aminorando costos que de traslado que pueden dirigirse a la obtención de nueva información del mercado. Al alcanzar un total 85 clientes activos, buscaremos ampliar nuestro equipo de trabajo e incluir nuevos gerentes que puedan incrementar la base de usuarios, posibilitando la creación de nuevas áreas de desarrollo.

3.4 RSE y sustentabilidad

Para CAF es fundamental ser un actor reconocido por su impacto en las comunidades donde desempeña sus operaciones, para ello, incentivaremos la vinculación del medio empresarial con el medio educativo, a través de foros de participación en la formación de nuevos profesionales de las diversas casas de estudio del país. Motivaremos a nuestros clientes en la interacción con sus entornos, llevando a cabo campañas de uso eficiente de recursos, recordando nuestro compromiso de incentivar la medición y compensación de la huella de carbono.

IV. Plan de Marketing

1.1 Objetivos de marketing

Nuestro principal objetivo es transformarnos en un socio clave de las empresas que contraten nuestros servicios, mediante la ejecución de sistemas de Consultoría Integral en Administración y Finanzas.

Objetivo de Ventas: promedio de facturación anual del MM\$ 416 al quinto año de operaciones, considerando un 0,41% de participación en nuestro mercado objetivo.

Objetivo de Rentabilidad: 15% de rentabilidad a partir del tercer año, una vez alcanzado el requerimiento de Payback de la inversión y contando en ese momento con 55 clientes activos. 32% de rentabilidad, al momento de alcanzar los 85 clientes activos (Quinto año de operaciones).

Objetivo de Posicionamiento: CAF espera transformarse en un socio clave de nuestros clientes a través de un servicio de Consultoría Integral en Administración y Finanzas, de bajo costo, pero con altos estándares de eficacia, transformándose así en el Departamento de Administración y Finanzas de cada cliente.

1.2 Estrategia de segmentación

Tras la aplicación de una encuesta de sondeo a 60 empresas del rubro (Revisión documento parte I), hemos clasificado el mercado de 21.026 empresas en 3 segmentos:

- a) Empresas Medianas: que estén dispuestas a contratar nuestro servicio Full, que considera todo el portafolio de servicios y sub-servicios.
- b) Empresas Pequeñas: que busquen optimizar sus servicios de contabilidad, mediante la contratación de nuestros servicios Básicos e Intermedios.
- c) Empresas que contraten nuestros servicios completos y que estén dispuestas a contratar un servicio Premium, customizado.

1.3 Estrategia de producto/servicio

CAF ofrecerá un Servicio Integral de Consultoría en Administración y Finanzas, basado en 4 pilares: Asesoría y Administración, Visibilidad, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas, y Gestión del Financiamiento de Capital de Trabajo, para ello plantea 4 tipos de servicios, orientados a satisfacer las necesidades del cliente en consideración con su tamaño y nivel de facturación, cubriendo desde la Confección y Pago de Formularios de declaraciones de impuestos mensuales y anuales, hasta la realización de Informes de Estado del Negocio con Indicadores de Desempeño y Proyecciones para el Cumplimiento de las Obligaciones de éste. Adicionalmente, tendremos a disposición un Servicio Integral de Administración y Finanzas, que considera todos los componentes ya mencionados, junto a la suma de Reuniones Trimestrales para definición y seguimiento de la estrategia del cliente, Implementación de ERP, Conciliación Bancaria, y si el cliente lo requiere, Servicios Compartidos de Administración y Finanzas, junto a la Externalización de sus Operaciones Administrativas y Financieras. Dichos servicios serán entregados utilizando la plataforma Chipax.

4.4 Estrategia de Precio

Buscando satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes, hemos definido 4 servicios de pago mensual, basándonos en los precios promedio del mercado (precio inferior a nuestro competidor de referencia):

- Un servicio Básico, con prestaciones limitadas por UF 3 mensuales.
- Un servicio Intermedio, con prestaciones adicionales por UF 6 Mensuales.
- Un servicio Full, con todos los servicios disponibles por UF 12.5 mensuales.
- Un servicio adicional, diseñado especialmente para el cliente que lo solicite por un valor superior a UF 12.5 mensuales, de acuerdo con la necesidad del cliente.

4.5 Estrategia de Distribución

La distribución de nuestros servicios tiene como eje principal la comunicación bidireccional y efectiva con el cliente, teniendo a disposición atención de tipo presencial y/o vía remota (*atención ejecutiva especializada, contacto telefónico, correo electrónico, videollamadas*). No obstante, el cliente contará con los reportes actualizados de sus finanzas en nuestro sistema de atención digital las 24 horas del día. Por otro lado, de acuerdo con el plan contratado por el cliente, podrá coordinar reuniones de trabajo y asesoría trimestral o mensual con nuestros profesionales a cargo.

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

Nuestra compañía, con el objetivo de dar a conocer sus servicios, utilizará aquellos medios de comunicación que le permitan un acercamiento a los clientes potenciales, visualizando su propuesta de valor entre los interesados. Tendremos a disposición visitas a terreno, reuniones de presentación en Asociaciones Gremiales, Municipalidades, página Web y campañas de mailing. Nuestra inversión de Marketing será fuerte en el primer año de operaciones, con el objetivo de llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, decreciendo un 25% anual hasta el quinto año de operaciones.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para estimar la demanda de nuestros servicios, se llevó a cabo la aplicación de una encuesta a 60 empresas de nuestro mercado objetivo (Ver detalle en página 30 del documento original), cuyos resultados nos indican que un 30% de ellas están dispuestas a pagar un valor aproximado de \$300.000 y \$450.000 por un Servicio Integral de Administración y Finanzas. Con base en los resultados obtenidos, es que hemos fijado la Estimación de la demanda en un 0,41%, basada en la participación de mercado de nuestro competidor principal Adminex, quien actualmente tiene 85 clientes. Esperamos posicionarnos en el 0,41% de participación de nuestro mercado objetivo al quinto año de nuestras operaciones, es decir, contar con 85 clientes activos al cabo de ese periodo de tiempo.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El monto de inversión presupuestado de marketing para los dos primeros años corresponde a un 25% del capital inicial (principal ítem de gasto de la empresa), considerando que para el inicio de nuestras operaciones se requiere ejecutar una fuerte campaña de publicidad orientada en la captación de clientes. Posteriormente, esperamos implementar un programa de referidos, entregando bonificaciones o periodos de prueba gratis a los socios que nos refieran y cuyos contactos contraten nuestros servicios, por lo que el porcentaje inicial decrecerá, luego de dos años de operaciones.

Apuntamos a generar nuestra base inicial de clientes en sectores empresariales similares, generando de esta forma, un conocimiento profundo de los negocios donde actúan nuestros clientes, transformándonos en expertos de las operaciones de nuestros socios.

Esperamos contar con un gasto de avisaje que incluya la posibilidad de recibir datos del potencial cliente, mediante formularios de contacto, o con la utilización de redes sociales, para interacción inmediata.

Una vez generadas estas herramientas, solo será necesario el pago por mantenimiento o actualizaciones.

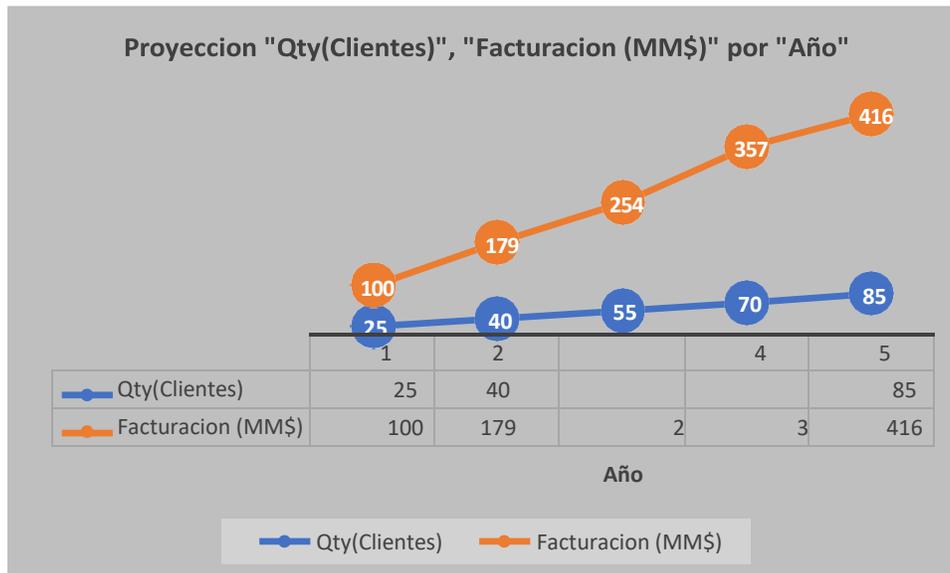
V. **Plan de Operaciones**

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de CAF es generar un equipo bien robusto al inicio de operaciones en forma transversal, para luego ir creciendo en base a las necesidades del mercado, es por esto que comenzaremos con un equipo mayor al que debería estar para funcionar normalmente. Este punto es bien importante ya que lo que se pretende lograr, es afianzar el proceso y procedimiento de trabajo con cada cliente, como también generar un servicio customizado y con alto valor agregado para el cliente. También parte fundamental está en el software y en el equipo de TI, que al menos los 3 primeros años trabajaremos con Chipax (Software de Finanzas) y que luego analizaremos si es necesario realizar desarrollos propios o no para ir evolucionando con el software. Las ventas y validaciones finales de los informes a clientes estarán a cargo de los Socios Fundadores.

La oficina y casa matriz de CAF se ubicará en el Edificio Boulevard Kennedy en la comuna de las Condes, donde adicional a los 90 m2 de oficina, cuenta con un Business Center con oficinas de reuniones las 24 hrs del día, los 365 días del año, estacionamiento público y a pasos de centros financieros y comerciales de la comuna, con accesos expeditos a las autopistas. El valor del arriendo mensual es de MM\$1.

Partiremos con una base de 25 empresas pre confirmadas con el servicio de UF12,5 para luego ir captando entre 15 y 20 nuevas empresas netas por año para este servicio. La evolución de la facturación va creciendo tanto por el aumento de clientes como el incremento anual de 3% en el valor en pesos de la uf.



5.2. Flujo de operaciones

Proceso de Venta, Diseño y Desarrollo de Servicios Integrales de Administración y Finanzas.

1. El proceso de venta, diseño y desarrollo comienza con una reunión de presentación de nuestra empresa donde nos damos a conocer (Presentación institucional, página web, etc.) ofreciendo las alternativas de servicio estándares como también otros customizados, enfatizando que tienen por objetivo entregar soluciones personalizadas a las necesidades de nuestros clientes.

En las primeras reuniones se establecen los elementos de entrada para el diseño del servicio (funcionales, legales y cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo). De acuerdo con esto se envía un correo electrónico, indicando los acuerdos pactados, plazos y responsables cuando aplique.

Considerando los requisitos del cliente y el análisis de información entregada se procede a diseñar el modelo de servicio a prestar, el cual es revisado en constante comunicación con el cliente.

2. Ya con los requerimientos esenciales en conocimiento se procede a generar la propuesta técnica y económica, según corresponda, donde se describe el alcance, modelo operacional, y condiciones comerciales asociadas de acuerdo con el tipo de servicio, verificando que se han abarcado todos los requerimientos del cliente.

3. Una vez acordada y validada la propuesta final se genera el acuerdo en base a lo previamente pactado con un documento de cierre de negocio y/o contrato, donde además se indican los plazos, reuniones de seguimiento para validar las etapas del diseño y posibles modificaciones de contrato, responsables, etc.

4. Finalmente, el procedimiento termina con el alta de cliente en donde se debe registrar los datos sobre facturación, cobranza y contacto.

Nuestros Servicios y Flujos de Actividades Iniciales

Plan		Servicios Incluidos	Precio
Servicios Estándares	Servicio Básico	Confección y Pago Formulario 29 Confección y Pago Formulario Previred Informe de Ventas Mensuales	UF 3
	Servicio Intermedio	EERR Mensual Informe de Ingresos Informe de Gastos Informe de Cuentas por Cobrar Informe de Cuentas por Pagar Gestión de Financiamiento	UF 6
	Servicio Full	Balance EERR Mensual Flujo de Caja Informe de Status de Negocio Proyección de Flujos para cumplimiento de Obligaciones	UF 12.5
Servicio Integral de Administración y Finanzas con Servicios Compartidos de acuerdo a la necesidad del cliente.		Reuniones trimestrales para definir y hacer seguimiento a la estrategia de la compañía Implementación de ERP Manejo del ERP Conciliaciones Bancarias Servicios Compartidos de Administración y Finanzas Externalización full de Administración y finanzas	> UF 12.5

Servicios Customizables	Asesoría y Administración (Consultor/Director de Administración y Finanzas):	Visibilidad: Portal de Acceso a Información contable financiera, con indicadores de desempeño en ventas y finanzas, paneles de Indicadores financieros, en visualización web y Mobile:	Servicios Compartidos de Administración y Finanzas: actividades de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Sistemas de Gestión (ERP), Adquisiciones.	Gestión de Financiamiento para Capital de Trabajo
Descripción	Definido de acuerdo con la estrategia del cliente, con la posibilidad de permitir al cliente definir y estructurar la asesoría que requiere, por ejemplo: reportes, análisis y estados financieros, como Balances y EERR con la periodicidad que defina de acuerdo con sus necesidades, pudiendo ser con revisión mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual según se requiera.	Con el objetivo de que el cliente pueda contar con toda su información contable financiera en forma instantánea y en el momento en que desee, sin depender de alguien que lo pueda confeccionar y luego enviar, como también pueda generar reportes y presentaciones preestablecidas de ventas, resultados, entre otros, en forma simple y que lo puedan ayudar tanto con clientes, proveedores, y/o entidades financieras, para la presentación de la empresa.	Con el objetivo de contar con mejores competencias en estas áreas contables financieras y con un costo menor a tener personal contratado a tiempo completo y que el cliente pueda dedicarse al Core de su negocio, concentrándose y realizando los esfuerzos en la venta de su producto o servicio.	Detección, Preparación y Administración de necesidades de Financiamiento bancario o no bancarios, con el claro objetivo de conseguir los fondos necesarios y con las mejores condiciones disponibles en el mercado.
Alcance	A definir con cliente			
Planificación	1- Reunión de presentación CAF 2- Identificar los requerimientos del cliente 3- Generar los requisitos de información 4- Análisis de los requisitos de información 5- Diseño de propuesta de servicios 6- Reunión de entrega de propuesta de servicios 7- Reunión de retroalimentación 8- Reunión de entrega de propuesta con modificaciones 9- Carta de aceptación e intención de negocios 10- Reunión de diseño de implementación 11- Reuniones de seguimiento			
Revisión	Los Socios Fundadores controlan el cumplimiento de los pasos definidos en la etapa de planificación, en conjunto con el Jefe de Contabilidad y Finanzas que tendrá a cargo la ejecución			
Verificación	Los Socios Fundadores en conjunto con el Jefe de Contabilidad y Finanzas controlan que el servicio ofrecido en la propuesta sea acorde a la descripción y al alcance definido.			
Validación	Los Socios Fundadores entregan al cliente los flujogramas de los procesos para su aprobación.			
Elementos de Entrada	Archivos de información del cliente y presentación de entrega de propuesta.			
Resultados	El resultado del diseño y desarrollo del servicio se mide a través de una encuesta de satisfacción al cliente.			
Control de Cambios	Los cambios detectados en los servicios se registran en la actualización de la descripción y del alcance, y el diseño de los cambios sigue la misma secuencia desde la planificación hasta la			
Fecha de Revisión	Periodicidad a definir con cliente			

5.3. Plan de desarrollo e implementación

A continuación, detallamos las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.

Actividad	Cantidad en Semanas	Semana							Inversión Inicial MM\$
		Sem1	Sem2	Sem3	Sem4	Sem5	Sem6	Sem7	
Constitucion de la Sociedad	1	X							
Iniciacion de Actividades SII	1	X							
Solicitar Documentos Tributarios SII	1	X							
Arriendo Oficina	1		X						
Implementacion Oficina/Home Office	3		X	X	X				7,9
Contratar Colaboradores	3	X	X	X					
Contrato Acuerdo Chipax	1				X				
Alineacion y Formacion del equipo de trabajo	4				X	X	X	X	

5.4. Dotación

El staff estará compuesto por 7 personas en un principio, para llegar a 11 personas al quinto año de operación.

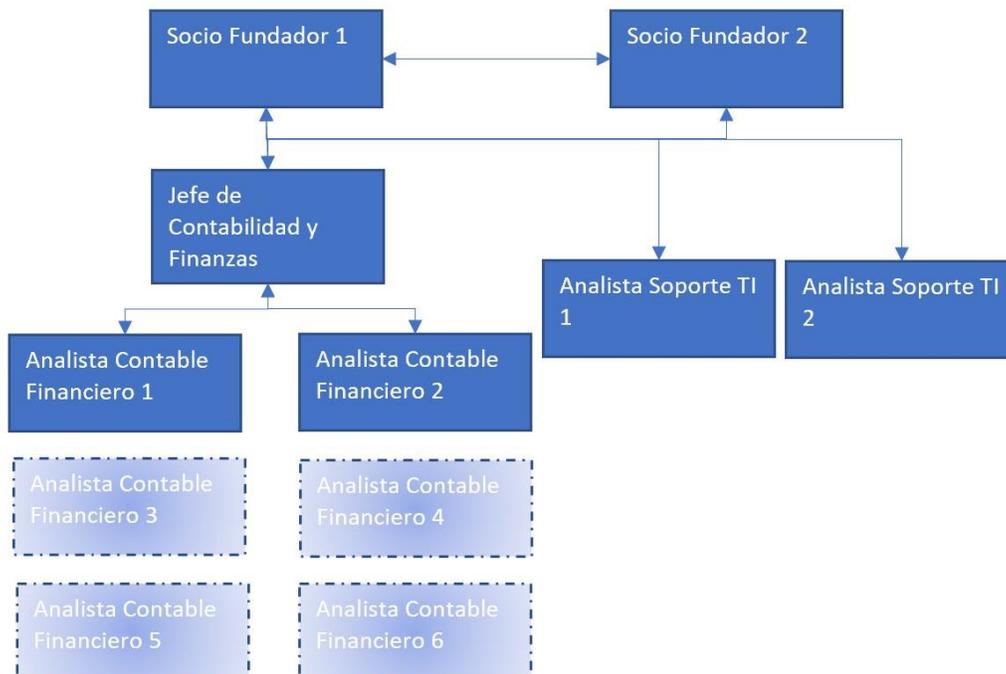
Dotación	Año				
	1	2	3	4	5
Equipo de Gerentes	2	2	2	2	2
Socios Fundadores	2				
Personal	5	6	7	8	9
Jefe de Contabilidad y Finanzas	1				
Analista Contable - Financiero 1	1				
Analista Contable - Financiero 2	1				
Analista Contable - Financiero 3		1			
Analista Contable - Financiero 4			1		
Analista Contable - Financiero 5				1	
Analista Contable - Financiero 6					1
Analista de Soporte TI 1	1				
Analista de Soporte TI 2	1				
Asesores Externos	0	0	0	0	0
Dotación Total	7	8	9	10	11

VI. **Equipo del proyecto**

6.1 **Equipo gestor**

- Luis Flores Villa
- Raúl Cañete González
- Experiencia en negocios similares
 - Amplia experiencia del equipo gestor en Administración, Finanzas, Contabilidad, Control de Gestión y Gestión de Personas. Con más de 10 años de experiencia Gerenciando múltiples empresas, de distintos giros.
- Ventajas y fortalezas para desarrollar este negocio
 - Sólidos conocimientos de las múltiples necesidades que tienen las Pymes, Capacidad de Anticipación, Alto desempeño en manejo e interpretación de la información contable de las empresas. Experiencia en la obtención de financiamiento de empresas en etapas iniciales y de alto crecimiento.

6.2 **Estructura organizacional**



Equipo de Socios-Gerentes:

Dos Gerentes y Fundadores: Quienes estarán encargados de validar los informes y recomendaciones finales a los clientes y que además actúan como vendedores y captadores de clientes.

Personal:

Un(a) **Jefe(a) de Contabilidad y Finanzas**, con amplia experiencia en liderar equipos, temas contables y financieros, Encargada de validar información e informes disponibles para presentarlos a los Socios Gerentes antes de enviarlos a los clientes.

Seis **Analistas Contables**, encargados de ingresar y analizar la información correspondiente de cada uno de nuestros clientes.

Dos **Analistas de Sistemas y Soporte de TI**, encargado principalmente de armar la reportabilidad y mantenerla en la nube, disponible en todo momento para los clientes. También parte importante de su trabajo es la automatización de las tareas repetitivas y el nexa con la empresa que nos entregara el servicio de software.

Asesores Externos: Generaremos alianzas con empresas relacionadas a temas legales, tributarios y/o auditoras para poder entregar servicios más específicos y relacionados a los ofrecidos por nosotros.

6.3 Incentivos y compensaciones

A continuación, presentamos los niveles de remuneraciones del equipo, y sus proyecciones en el periodo evaluado.

Remuneraciones (MM\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Socios Fundadores	36.00	37.44	38.94	40.50	42.11
Jefe de Contabilidad y Finanzas	12.00	12.48	12.98	13.50	14.04
Analista Contable - Financiero	12.00	18.72	25.71	32.98	40.54
Analista de Soporte TI	16.80	17.47	18.17	18.90	19.65
TOTALES	76.80	86.11	95.80	105.87	116.34

En cuanto a los beneficios y compensaciones incorporaremos trabajo cien por ciento home office, con reuniones quincenales en oficina de Casa Matriz.

Vacaciones 4 semanas por año. Posibilidad de 1 vez cada 3 años tomar 3 meses de descanso sin goce de sueldo. Todos los colaboradores contarán con reajustes semestrales de remuneraciones de acuerdo con la variación del IPC.

VII. Plan Financiero

Estimación del volumen de Ingresos.

En CAF hemos determinado una posición de ingreso al mercado de 0,12% en los 25 clientes activos desde el primer año, con un precio de UF 12.5 mensuales y estimando llegar a los 0,41% de participación de mercado al quinto año, con 85 clientes activos.

Este nivel de participación nos genera el siguiente nivel de ventas por año:

	0	2021	2022	2023	2024	2025
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Ventas Proyectadas		109	179	254	357	416

Para poder ejecutar las ventas que estimamos y poder prestar los servicios que hemos comprometido con nuestros clientes, debemos considerar los Costos de Producción, relacionados con Remuneraciones del equipo de trabajo y del equipo de Socios Fundadores, más los gastos Previsionales y costos de empresa de la planilla de remuneraciones. También se debe considerar el costo del Servicio de Software de Chipax, por cada uno de los clientes a los que estemos prestando nuestros servicios.

	0	2021	2022	2023	2024	2025
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Total Costo Producción		113	136	154	167	180
Remuneraciones Equipo de Trabajo		41	49	63	72	81
Remuneraciones Socios Fundadores		36	37	39	40	42
Gastos Previsionales y Costo Empresa	26%	20	22	27	29	32
Servicio Software Administración		17	27	25	25	25
Total Gastos Administrativos y Generales		29	30	32	33	35
Asesorías Externas		12	13	13	14	15
Arriendo Oficina		12	13	13	14	15
Otros Gastos Generales		5	5	5	5	6
Total Gastos de Ventas		18	15	13	12	11
Gasto Marketing		12	9	7	5	4
Otros Gastos de Ventas		6	6	6	7	7
Total		160	181	198	212	226

Así mismo, es necesario considerar los Gastos Administrativos, que incluyen asesorías externas, en temáticas especiales que nos puedan requerir nuestros clientes, los gastos relacionados con la operación de nuestra oficina y también es necesario tener en cuenta los Gastos de Ventas, principalmente dados por el Gasto de Marketing y otros gastos de ventas. Lo que nos lleva a obtener el total de Costos de Operación de nuestra empresa en los primeros 5 años.

Este Proyecto solo requiere de inversión de Mobiliario para oficina y de equipos informáticos, y que tendrán una depreciación de 8 años:

	0	2021	2022	2023	2024	2025
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Inversión						
Saldo Plantas Oficinas Sucursales						
Stock Bodegas y Terrenos						
Stock Mobiliarios	3	3	3	3	3	3
Stock Equipos	5	5	6	7	8	8
Flujo Nuevas Inversiones	-	-	1	1	1	1
Total Inversión	8	8	9	11	11	12

	Años					
	Depreciación					
	8					
Calculo Depreciación Anual						
Depreciación Periodo	-	-	1	1	1	2
Depreciación Acumulada	-	-	1	2	4	7
Total Depreciación	-	-	1	2	4	7

Teniendo esto en cuenta, y considerando el estimado de ventas y sus costos de Producción asociados, el Estado de Resultados Proyectados es el siguiente:

	0	2021	2022	2023	2024	2025
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Ventas Proyectadas		109	179	254	357	416
Costo Producción		113	136	154	167	180
Margen Bruto		(5)	43	100	190	236
Gastos Administrativos y Generales		29	30	32	33	35
Gastos de Ventas		18	15	13	12	11
Margen Operacional		(51)	(2)	55	145	190
Gasto Financieros o Intereses						
Depreciación		1	2	4	5	7
Utilidad Bruta		(52)	(4)	52	140	184
Impuestos		(14)	(1)	10	38	50
Utilidad Neta		(38)	(3)	42	102	134

Este proyecto requiere de Inversión inicial de MM\$85, que se destinarán principalmente a entregar sostenibilidad al negocio en los primeros dos años, como Capital de Trabajo, inversión en Campañas de Marketing y en Activos fijos de equipamiento de las oficinas y equipos informáticos.

El proyecto presenta pérdidas en los dos primeros años de funcionamiento, que se utilizan como escudo tributario en los años siguientes, reduciendo el pago de impuestos, incrementando la utilidad.

Con todos estos factores en consideración, el Balance proyectado a 5 años tiene en cuenta todos los costos y gastos mencionados previamente, considera que mantendremos como activo circulante un monto relevante respecto de las ventas anuales:

Activos		MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Activos Circulantes							
Caja e Inversiones		77	34	27	49	113	203
Cuentas x Cobrar Clientes		-	9	15	21	29	34
Inventarios		-	-	-	-	-	-
Total Activos Circulantes		77	43	41	70	143	237
Activos Fijos							
Plantas Oficinas Sucursales		MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Bodegas y Terrenos		-	-	-	-	-	-
Equipos		3	3	3	3	3	3
Mobiliarios		5	5	6	7	8	8
Nueva Inversión		-	-	1	1	1	1
	Años						
Depreciación	8	-	(1)	(2)	(4)	(5)	(7)
Total Activos Fijos		8	7	7	8	6	6
Total Activos		85	50	48	77	149	243
Pasivo							
Cuentas por Pagar proveedores		-	3	5	4	4	4
Deuda Bancaria Corto Plazo		-	0	-	0	-	-
Pasivo Exigible Corto Plazo		-	3	5	4	4	4
Deuda Largo Plazo		-	-	-	-	-	-
Total Pasivos Exigible		-	3	5	4	4	4
Capital o Patrimonio inicial	85	85	85	47	44	73	145
Utilidades		-	(38)	(3)	42	102	134
Disminución de Capital o Dividendos	30%	-	-	-	(13)	(31)	(40)
Total Patrimonio final		85	47	44	73	145	239
Total Pasivo		85	50	48	77	149	243

Nuestra Empresa considera el reparto de hasta el 30% de utilidades a partir del tercer año, una vez obtenido el pago de la inversión inicial, estimado al cabo de 3.13 años.

Flujo De Caja Proyectado

Para la estimación del Flujo de Caja Libre, consideramos el Capital Inicial aportado por los Socios Fundadores y el Socio Capitalista. No consideramos obtener capital de entidades financieras, por lo que no tenemos en cuenta el pago de Gastos Financieros.

	2021	2022	2023	2024	2025
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
Utilidad	(38)	(3)	42	102	134
(Depreciación)	1	2	4	5	7
Gastos Financieros (después de tax)	-	-	-	-	-
Flujo de Caja Bruto	(37)	(1)	46	107	141
Variación de K de T	-	(4)	(7)	(8)	(5)
Variación Invers act fijo Capex	-	(1)	(1)	(1)	(1)
Flujo de Caja Libre	(37)	(5)	38	98	135

	2021	2022	2023	2024	2025		
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$		
FCF (Enterprise Value)	(85)	(37)	(5)	38	98	135	932
FCF Acum	(37)	(43)	32	136	233		

Para estimar el valor residual consideramos una tasa de perpetuidad del 2% por debajo de las expectativas de crecimiento del PIB, estimado en 2.2% promedio en los años 2021-2025 de los próximos años, de acuerdo con las minutas de la reunión del Comité Consultivo del PIB Tendencial del Ministerio de Hacienda de Chile, efectuada el 4 de mayo de 2020, y siendo conservadores, por tener en cuenta la recuperación económica post pandemia. Esta Tasa, al descontarla de la tasa de descuento del 16,5% y del último flujo del año 5 de MM\$135, nos permite obtener un valor residual del MM\$932.

Principales Razones Financieras

Año	0	2021	2022	2023	2024	2025
Rentabilidad Ventas						
	-	109	179	254	357	416
% Crecimiento			65%	42%	40%	17%
Mg Bruto						
	-	(5)	43	100	190	236
% Margen	0%	-4%	24%	39%	53%	57%
EBITDA						
	-	(51)	(2)	55	145	190
% Margen	0%	-47%	-1%	22%	41%	46%
% Crecimiento			-96%	-3052%	162%	31%
EBIT						
	-	(52)	(3)	54	143	189
% Margen	0%	-48%	-2%	21%	40%	45%
% Crecimiento			-94%	-1876%	166%	32%
Utilidad						
	-	(38)	(3)	42	102	134
% Margen		-35%	-2%	17%	29%	32%
% Crecimiento			-92%	-1526%	144%	31%
Rentabilidad patrimonio		-81%	-7%	57%	71%	56%
Año	0	2021	2022	2023	2024	2025
Apalancamiento						
Deuda/Capital	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x
Deuda/EBITDA	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x	0.0x
Liquidez						
Razón Circulante		15.5x	9.1x	16.7x	34.2x	57.0x
Prueba Ácida		15.5x	9.1x	16.7x	34.2x	57.0x
Actividad						
Período Promedio Cobro		30	30	30	30	30
Días Inventarios		-	-	-	-	-
Período Promedio Pago		61	61	61	61	61
Rotación de los Activos Fijos	0.0x	15.7x	25.1x	32.4x	55.7x	74.5x
Rotación de los Activos Totales	0.0x	2.2x	3.7x	3.3x	2.4x	1.7x

Las Razones financieras de este proyecto demuestran su atractivo a la inversión, considerando que se espera un EBITDA de MM\$190 y una utilidad neta del 32% al quinto año, teniendo en cuenta un crecimiento de las ventas en promedio de un 41%.

VIII. Riesgos críticos, reacciones de la competencia

- Nivel de ventas Inferiores a las Previstas:
 - o Aumento de Inversión en Promoción y Publicidad
 - o Creación de sistema de Clientes Referidos
 - o Reducir Costos de Producción (personal para atender demanda)
 - o Aumento en el uso de herramientas de Business Intelligence para generar promociones dirigidas
 - o Descuento en el precio de Contratación por años, semestres
- Aumento de Costos por sobre las Estimaciones:
 - o La simulación proporcionada demuestra bajo impacto en resultados
 - o Reducción de Costos: Compensar el aumento de costos con mayor volumen de ventas
- Aumento de Inversión Inicial:
 - o La simulación proporcionada demuestra bajo impacto en resultados
 - o Incrementar Inversión Inicial por parte de los socios
 - o Incorporar nuevos socios inversionistas
- Imitación del modelo de Negocios:
 - o Fidelización a clientes, mediante meses de prueba de servicios adicionales gratis.
 - o Ser los primeros en implementar la metodología
 - o Pequeña participación de mercado
 - o Aumentar las promociones: Clientes Referidos, descuento en servicios
- Reacción de Competidores al ingresar al Mercado Objetivo
 - o Introducción de nuevos servicios con el mismo precio base durante 3-6 meses.
 - o Introducción de precios promocionales por servicios adicionales a los contratados.
 - o Asesoría adicional no contratada previamente
 - o Capacitaciones en temas relacionados con la industria de la empresa.
 - o Consideramos que la competencia relevante no podría reaccionar ante un nuevo competidor, por ser un mercado atomizado, y el riesgo es manejable.

IX. Propuesta Inversionista

CAF requiere de una inversión inicial de MM\$85, que se utilizarán principalmente en inversiones de equipos y muebles, campañas de marketing y capital de trabajo para enfrentar el pago de remuneraciones de los tres primeros años de la compañía.

Nuestra estrategia de inversión considera que el 100% de la inversión corresponda a capital aportado por los socios e inversionistas, sin considerar necesario el financiamiento bancario y la estructura de la sociedad contempla la propiedad del 50% de los socios fundadores con propiedad y derechos por el 65% sobre los flujos y de un inversionista con aporte del otro 50% del patrimonio con propiedad y derechos por el 35%:

	Proyecto	Socio Fundador	Inversionista			
Aporte Inversión Inicial	100%	50%	50%			
Propiedad y Derecho Sobre Flujos	100%	65%	35%			
VAN (MM\$)	334	228	106			
Rentabilidad Anual sobre Inversión (ROI)	54%	60%	46%			
FCF (Socio Fundador)	2021 MM\$ (43)	2022 MM\$ (24)	2023 MM\$ (4)	2024 MM\$ 24	2025 MM\$ 64	606
TIR	61%					
tasa descuento			17%			
VAN (Enterprise Value)		MM\$	230			

FCF (Inversionista)	2021 MM\$ (43)	2022 MM\$ (13)	2023 MM\$ (2)	2024 MM\$ 13	2025 MM\$ 34	326
TIR	46%					
tasa descuento			14%			
VAN (Enterprise Value)		MM\$	131			

Para el caso del socio inversionista, se ofrece una tasa de descuento que considera el pago de impuesto por las utilidades, generando un VAN de MM\$ 131, para una inversión de MM\$ 43.

X. Conclusiones

Empresa

CAF es una plataforma profesional que ofrece Asesoría Integral en Administración y Finanzas al segmento Pequeñas y Medianas empresas de la Región Metropolitana, en la Provincia de Santiago, para mejorar su gestión y que el cliente se enfoque en su negocio.

Servicios

CAF ofrece servicios de Asesoría Integral de Administración y Finanzas, agrupados en 4 categorías:

Asesoría y Administración: (Consultor/Director de Administración y Finanzas). **Visibilidad:**

Portal de Acceso a información contable financiera, con indicadores de desempeño en ventas y finanzas, paneles de indicadores financieros, en visualización web y Mobile.

Servicios Compartidos de Administración y Finanzas: Actividades de Contabilidad, Tesorería, Facturación, Sistemas de Gestión (ERP), Adquisiciones.

Gestión de Financiamiento para Capital de Trabajo.

Propuesta de Valor

CAF se propone ayudar y hacer más eficientes las gestiones administrativas y financieras de sus clientes, mejorando las competencias de quienes administran el negocio, dando visibilidad de la información y soporte en forma permanente, permitiendo que cada cliente se dedique a lo esencial de su negocio ya sea a la venta y/o producción del producto o servicio y así CAF pueda convertirse en el patner clave del cliente.

Estimación de Participación de Mercado Objetivo

CAF espera captar un 0,41% de participación del mercado objetivo, en nuestro quinto año de operaciones, que se traduce en 85 empresas activas con nuestro servicio Full. Como parte de nuestro análisis y estudio de mercado, detectamos que existe un potencial de 21 mil empresas dispuestas a pagar por un servicio integral como el que estaremos ofreciendo. Hemos considerado que obtener esta participación de mercado es comparable con la que tiene nuestro competidor Adminex. Esperamos partir con 25 empresas activas desde el primer año, captando entre 15 y 20 empresas nuevas netas cada año de operaciones, apoyado por una fuerte campaña de Marketing en los primeros dos años.

Inversión Inicial

CAF requiere de una inversión inicial de MM\$85, que se utilizarán principalmente en inversiones de equipos y muebles, campañas de marketing y capital de trabajo para enfrentar el pago de remuneraciones de los tres primeros años de la compañía. De esta manera se espera conseguir un equipo robusto y una intensa campaña de Marketing en los primeros años de funcionamiento de la empresa.

Indicadores Financieros

Con MM\$ 85 de inversión Inicial, se obtiene una TIR del 54%, y con una tasa de descuento del 16,5% se obtiene un VAN de MM\$334.

Este proyecto ofrece también una TIR de un 46% a inversionistas que puedan aportar el 50% del monto inicial y un VAN de MM\$131, considerando una tasa de descuento que considera el pago de impuesto por la utilidad del Inversionista.

Proyecto		Inversionista	
Inversión Inicial MM\$	85	Inversión Inicial MM\$	43
Tasa Descuento	17%	Tasa Descuento	14%
VAN MM\$	336	VAN MM\$	131
TIR	54%	TIR	46%
Payback	3.13 Años		

Recomendación Final

Finalmente, dados los atractivos indicadores económicos, y que CAF viene a resolver las necesidades y ayudar a triunfar a los clientes en los aspectos de Administración y Finanzas, consideramos que es un muy buen proyecto, de riesgo razonable y que representa una gran oportunidad de inversión.

XI. Anexos

• Análisis de Sensibilidad

Hemos efectuado un análisis de sensibilidad abordando dos posibles impactos, por un lado, una caída en la captación de clientes netos estimados, por año:

	Variación en las Cantidad Neta de Clientes Captados						
	Escenario Pesimista			Escenario Esperado	Escenario Optimista		
	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN MM\$	(0)	107	229	336	459	566	688
TIR	16%	31%	45%	54%	65%	73%	82%
Payback	N/A	6.31	4.52	3.13	6.46	2.49	1.58

En estos escenarios, consideramos un impacto entre -30% y 30% de variación en la cantidad de clientes que contraten nuestros servicios, donde podemos apreciar que nuestro actual escenario, es favorable respecto de los escenarios en que las ventas son menores. Mas, sin embargo, no es peor que el escenario en que las ventas son un 10% por encima de nuestras estimaciones, puesto que al incrementarse las ventas solo en 10% aumentan los costos relacionados con remuneraciones. Al incrementar por encima del 20% el volumen de clientes, vemos un incremento en VAN, TIR y el Payback de la inversión es menor a nuestro escenario actual elegido.

Cuando efectuamos el análisis considerando variación de precios:

	Variación en los precios Estimados						
	Escenario Pesimista			Escenario Esperado	Escenario Optimista		
	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN MM\$	(14)	103	220	336	453	570	687
TIR	14%	31%	43%	54%	64%	74%	83%
Payback	N/A	7.11	4.90	3.13	5.17	2.09	1.42

Podemos apreciar que el proyecto es aún más sensible a esta variación, en escenarios pesimistas se incrementa el periodo de Payback de la inversión y el proyecto sería inviable en una caída del 30% de los ingresos dados por el precio de venta. En escenarios más optimistas, un incremento del 30% del precio de ventas sería mucho más favorable, pero existe menos probabilidad de poder incrementar a estos valores, porque nos dejaría con menor espacio ante la competencia.

Ambos análisis demuestran que nuestro escenario es el más equilibrado, considerando los efectos en el proyecto al incrementar el nivel de precios o de clientes.

- **Calculo Tasa de Descuento**

Hemos calculado la Tasa de descuento del proyecto usando el modelo CAPM

$$CAPM = k_u = R_f + (R_m - R_f) \cdot B_u + R_p$$

Beta Industria	1.05
Risk Free	4%
Premio Riesgo Mercado	10%
Liquidity Risk	5%
Otros	0.91
Tasa Descuento CAPM	16.5%

Considerando el Beta Unlevered de la industria de Information Services, de Damodaran de acuerdo con el análisis del año 2020. Utilizamos la tasa libre de riesgo de 10 años del Banco Central. Asumiendo un riesgo del mercado del 10% y un riesgo de liquidez del 5% y considerando el riesgo país.